الندوة الدولية الأولى في التمويل الإسلامي
الوقف الخيري والتعليم الجامعي
المنعقدة في رحاب كلية التجارة – جامعة الأزهر
القاهرة – جمهورية مصر العربية
في الفترة من 2 – 3 جمادى الآخر 1433هـ
الموافق 23-24 أبريل 2012م

حوكمة المؤسسات الوقفية

إعداد
د. عز الدين فكري تهامي
أستاذ المحاسبة
كلية التجارة – جامعة الأزهر

حوكمة مؤسسات الوقف

د. عزالدين فكري تهامي[1]

مقدمة :

مع تزايد الاهتمام بالبحوث والدراسات الإسلامية في شتي مناحي الحياة بصفة عامة وفي مجال الاقتصاد الإسلامي بصفة خاصة، تبين من تلك البحوث والدراسات تركيز الإسلام علي الإنسان وأوضاعه الاجتماعية باعتباره محور التنمية وهدفها في آن واحد، ومن ثم فإن مفهوم التنمية في الإسلام يعطي الأولوية للتنمية الدينية والأخلاقية أو المعنوية للفرد المسلم، ثم التنمية الاجتماعية من خلال تحقيق التكافل الاجتماعي ومساهمة كل فرد في حل مشكلات مجتمعه، وأخيرا تأتي التنمية الاقتصادية، لتتحقق التنمية الشاملة أو المستدامة للمجتمع بأسره.

ويعتبر الوقف نوعا من الصدقات والتبرعات الإحسانية التي تعمل علي توجيه الهمة إلى الدار الآخرة وثوابها، ففي الوقف تزكية للنفس بتخليصها من اللهفة على المال وتعويدها السخاء والبذل، كما يتضمن نوع من الشكر للمولي عز وجل علي نعمه علي اعتبار أن من أفضل صور الشكر على النعمة ما يكون من جنسها وشكر نعمة المال يكون بالإنفاق منه.

كما يعد الوقف بمثابة مشروعا استثماريا يساهم بشكل ملموس فى تحقيق تنمية مستدامة يستفيد منها الجيل الحالى والأجيال القادمة لأنه يقوم على حبس أصل مدر للدخل والمنافع المستمرة, وهذا يتحقق بالإدارة الجيدة التى من أهم وظائفها الرقابة المستمرة للتأكد من أن أساليب وإجراءات العمل تحقق الهدف من الوقف وتسير طبقا للخطط والبرامج الموضوعة.

[1] أستاذ المحاسبة بكلية التجارة – جامعة الأزهر (Email:eztohamy@yahoo.com).

وتعتمد آلية الوقف بصفة عامة على المحافظة على رأس المال، وصرف الربح للموقوف عليهم في مختلف وجوه الخير والمصالح العامة، واقتضى ذلك أن يظهر ناظر الوقف ليحافظ على أصل الوقف ويتولى عمارته وصيانته ويقوم بالإشراف على تنميته، وتوزيع ثمراته وريعه علي المستحقين.

ولقد أجاز الفقهاء لناظر الوقف أن يستأجر له أو يشترى له بالأجل، وكل هذه الالتزامات يكون محلها ذمة الوقف لا ذمة ناظر الوقف، أي أنه يمكن النظر إلي مؤسسات الأوقاف علي أنها مؤسسات اقتصادية ذات شخصية معنوية مستقلة تهدف إلي إدارة أموال الوقف نيابة عن الواقفين، أي في ضوء نظرية الوكالة للملكية المطبقة في الشركات المساهمة التي تنظر إلي الشركة علي أنها كيان اعتباري قانوني مستقل يعمل من خلال سلسلة من العقود بين أطراف عديدة ذات مصالح متعارضة وكل طرف يسعي إلي تحقيق مصلحته الفردية ويتوقع ذلك من الأطراف الأخرى.

ومع انفصال الملكية عن الإدارة في منظمات الأعمال بصفة عامة وتعارض المصالح بين الملاك والإدارة وعدم تماثل المعلومات بين الطرفين وكذلك اختلاف الأفق الاستثماري لدي الطرفين ومدي تحملهم للمخاطرة وعدم التأكد، تنشأ مشكلة الوكالة وتظهر حاجة الملاك بصفة خاصة إلي الإجابة علي مجموعة من التساؤلات من بينها: كيف يضمن الملاك عدم إساءة استغلال أموالهم؟ كيف يضمنون سعي الإدارة إلي تعظيم قيمة أسهمهم في الأجل الطويل؟ كيف يمكن رقابة الإدارة بفاعلية؟.

ومع تسارع خطي العولمة وتكامل الأسواق، والحاجة إلي تعزيز ثقة المتعاملين في أسواق المال برز مفهوم حوكمة الشركات وتعاظم الاهتمام به في كل من الاقتصاديات المتقدمة والدول النامية والأسواق الصاعدة والاقتصاديات الانتقالية علي حد سواء، وتتضمن الحوكمة في أطرها المختلفة

الإجابة علي تلك الاستفسارات من قبل الملاك حملة الأسهم Shareholders بل ومن قبل الأطراف الأخرى ذات المصلحة Stakeholders,

ويهدف هذا البحث إلي تناول موضوع حوكمة مؤسسات الأوقاف، حيث يتناول المبحث الأول بيان ملامح حوكمة الشركات وتحليل طبيعة مشكلة الوكالة في علاقتها بحوكمة الشركات، بينما يتناول المبحث الثاني أساسيات الوقف في الفكر الإسلامي، أما المبحث الثالث فيتناول مدي إمكانية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوقفية ودورها في تحقيق الرقابة علي الأموال الوقفية.

المبحث الأول
حوكمة الشركات ودورها في معالجة مشكلة الوكالة للملكية

تمهيد:

لقد أصبح موضوع حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة واحدا من أبرز الموضوعات التي احتلت صدارة اهتمامات العديد من المنظمات والمؤسسات الاقتصادية والمحاسبية الدولية والمحلية. حيث حرصت هذه المؤسسات علي التوصل إلي مفهوم ومبادئ الحوكمة ومقومات وأساليب تطبيقها، كما حرصت حكومات معظم الدول علي تبني مفهوم الحوكمة والعمل علي طرح وتطوير آليات مختلفة للتعامل مع مختلف الأبعاد المالية والقانونية والتنظيمية والاجتماعية والأخلاقية لها باعتبارها وسيلة فعالة لتقديم برامج الإصلاح الاقتصادي واستعادة ثقة المتعاملين في أسواق المال من خلال تقديم الأطر والتنظيمات التي تحكم عمل الشركات وتمكنها من استخدام مواردها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وكذلك الإفصاح والشفافية عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة مع الشركة.

ويهدف هذا المبحث إلي بيان الملامح الأساسية لحوكمة الشركات ودورها في معالجة مشكلة الوكالة للملكية وذلك من خلال بيان نشأة وتطور حوكمة الشركات ومبادئها ومقومات تطبيقها، وطبيعة مشكلة الوكالة في علاقتها بحوكمة الشركات.

1-1 مفهوم حوكمة الشركات: النشأة والتطور والأبعاد:

لفظ الحوكمة هو الترجمة للأصل الإنجليزي Governance ويطلق اصطلاح Corporate Governance علي حوكمة الشركات، وقد وردت ترجمته بمصطلحات مختلفة مثل: الإدارة الرشيدة أو الخادمة، الحكم المؤسساتي للشركات، أسلوب ممارسة السلطة في الشركات. إلا أن مجمع

اللغة العربية أقترح كلمة حوكمة الشركات كترجمة لهذا المصطلح في أواخر عام 2002 وأصبحت مستخدمة منذ ذلك الوقت في معظم الكتابات.

وترجع البداية الحقيقية لمفهوم حوكمة الشركات إلي التقرير الشهير الذي أصدرته لجنة كادبوري في المملكة المتحدة عام 1992م Cadbury Report بعنوان الأبعاد المالية للحوكمة The Financial aspects of Corporate Governance. وطبقا لهذا التقرير تعني حوكمة الشركات مجموعة أنظمة الرقابة المالية وغير المالية والتي يتم عن طريقها إدارة الشركة وتوجيهها والرقابة عليها، وبمجرد صدور هذا التقرير قامت العديد من الدول (منها اليابان وأسبانيا وفرنسا واليونان وجنوب أفريقيا وكندا وألمانيا واندونيسيا والبرازيل) بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة إدارة الشركات وتضمين التقارير بكود لأفضل الممارسات أو ما يسمي The Code of Best Practice (المطيري، 2002).

وكان أول اعتراف رسمي بهذا المفهوم عام 1999م عندما صدر تقرير منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (Organization For Economic Cooperation and Development OECD) بعنوان مبادئ حوكمة الشركات (Principles Of Corporate Governance)، والذي عرف حوكمة الشركات بأنها تصميم وتنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وأدائها، وحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة، وهي معنية بصياغة الأهداف الهيكلية للشركة وطرق تحقيقها، ووسائل وأساليب متابعة وتقييم الأداء علي مختلف المستويات، وتوفير المؤشرات الملائمة للإدارة ومجلس الإدارة لتعقب ومتابعة تحقيق الأهداف ذات النفع للشركة وحملة أسهمها والأطراف الأخرى ذات المصلحة، وتمكن هذه الأطراف من المتابعة، وأخيرا فإنها تشجع أو تدفع الإدارة نحو استخدام الموارد بكفاءة (OECD,2004).

ثم جاءت أزمة إفلاس الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية وأشهرها شركة انرون في نهاية عام 2001م (برايس، 2002) لتجعل مفهوم حوكمة الشركات يحتل مساحة كبيرة من اهتمام مختلف الدول والمنظمات والسعي الجاد من جانبها لتطبيقه، ومع ذلك فقد تعددت المفاهيم المتعلقة به نظرا لتعدد أبعاده وتأثيرها في مختلف الجوانب التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية والأخلاقية للشركات.

فعلي المستوي الدولي عرفتها دائرة الأعمال المستديرة The Business Roundtable بأنها السلوك الأخلاقي من جانب المديرين وغيرهم ممن يشترك أو تمنح له السلطة في توليد وصيانة الثروة لكل الأطراف ذات المصلحة بالشركة (BRT,2002").

كما تناولت العديد من الكتابات مفهوم الحوكمة من أبعاد مختلفة، فمنها من ينظر للحوكمة علي أنها تمثل العلاقات التعاقدية بين الأطراف المهتمة بالمشروع، وتعبر عن حماية مساهمي الأقلية (فوزي، 2003م)، وفي هذا تركيز علي الجانب القانوني والجانب الأخلاقي للحوكمة. ومنها من ركز علي الناحية الاجتماعية حيث ينظر للحوكمة علي أنها تمثل قيام منشآت الأعمال بتخصيص جزء من الثروة المكتسبة لصالح المجتمع والدولة (بلوبالك 2000). كما تعرف بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها علي أعلي مستوي من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية (حماد، 2007). وفي ذلك تركيز علي بعدي الإشراف Oversight والرقابة Control المتضمنين في الحوكمة. وتعرف أيضا بأنها حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركة، كانت تعد بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطات الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها (علي، شحاتة، 2007).

ويرتكز التطبيق الجيد لحوكمة الشركات علي مدي توافر ومستوي جودة مجموعتين من الضوابط: إحداهما تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالشركة ويطلق عليها الضوابط أو المحددات الخارجية مثل مجموعة القوانين والتشريعات الخاصة بالدولة وكفاءة القطاع المالي ودور الأجهزة الحكومية في الرقابة علي الشركات، أما المجموعة الثانية وهي المحددات أو الضوابط الداخلية فتتعلق بالبيئة الداخلية للشركة مثل اتخاذ القرارات وتحديد السلطات والمسئوليات داخل الشركة والحد من تعارض المصالح وغيره (فوزي، 2003).

ومن تلك التعاريف وغيرها يمكن أن يخلص الباحث إلي أن الحوكمة تتمثل في مجموعة من الضوابط والآليات الداخلية والخارجية التي تنظم العلاقة بين أربعة أطراف أساسية في المنشأة هم مجلس الإدارة Board of directors والإدارة Management وحملة الأسهم Shareholders وأصحاب المصالح الأخرى Stakeholders، وتهدف إلي تفعيل تصرفات كافة هذه الأطراف تجاه استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة للشركة من خلال الحد من مخاطر وأضرار تضارب المصالح المحتمل بينها وبين الشركة بما يحقق أفضل منفعة ممكنة لها وللمجتمع ككل، وتقوم علي منظومة من قيم الإفصاح والشفافية والسلوك الأخلاقي والرقابة والمساءلة.

2-1 مبادئ حوكمة الشركات ومقومات تطبيقها:

مع تزايد أهمية الحوكمة خاصة في اقتصاديات الدول التي تمر بمرحلة إصلاح اقتصادي وتحتاج إلي جذب المزيد من الاستثمارات لتحقيق معدلات النمو اللازمة، ومن ثم تحتاج إلى قدر أكبر من الشفافية لكسب ثقة المستثمرين في أسواقها، قفز موضوع حوكمة الشركات إلي قمة الأولويات في مختلف الدول والمنظمات الاقتصادية الدولية، حيث قامت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي كمنظمة دولية وبالتعاون مع بعض الحكومات والبنك

الدولي وصندوق النقد الدولي وممثلين لكل من قطاع الأعمال والمستثمرين والاتحادات المهنية ولجنة معايير المحاسبة الدولية بدور كبير في هذا المجال من خلال: إعلان ما يعرف بمبادئ الحوكمة في مايو 1999، ثم تعديلها في يونيو 2004م، والمساهمة في نشر مبادئ الحوكمة في مختلف دول العالم من خلال تشكيل المجلس العالمي للحوكمة (The World Council of Corporate Governance) وإنشاء موقع لها علي الإنترنت يعرض نتائج مؤتمرات ومناقشات حول الحوكمة في مختلف الدول.

وتعد مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي هي الأكثر شهرة وانتشارا في مختلف الدول والدراسات الأكاديمية، ولعل ذلك يرجع إلي أن هذه المبادئ توفر خطوطا إرشادية تستخدمها حكومات الدول المختلفة في تقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية للشركات دون الدخول في توجيهات تفصيلية – حيث تركت التوجيهات التفصيلية لواضعي السياسات والتشريعات في كل دولة حسب ظروفها البيئية والاقتصادية – كما ركزت علي الشركات التي تتداول أسهمها في البورصة وإن كانت تعد أيضا وفي حدود معينة مفيدة لتحسين أساليب الحوكمة في غيرها من الشركات أيا كان شكلها القانوني، هذا بالإضافة إلي أنها تأخذ الصفة الرسمية باعتبارها صادرة عن منظمة دولية لها ثقلها.

وتتمثل المبادئ الأساسية للحوكمة طبقا لإعلان منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي في العناصر التالية (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003):

1- حقوق المساهمين Shareholders Rights.

2- المعاملة المتكافئة للمساهمين Equitable Treatment of Shareholders.

3- دور الأطراف الأخرى ذات المصلحة Stakeholders Role .

4- الإفصاح والشفافية Disclosure and Transparency.

5- مسئولية مجلس الإدارة Board Responsibilities.

ولقد أضيف مؤخرا مبدأ سادس لحوكمة الشركات يتعلق بالإطار العام للحوكمة، وتم وضعه في الأولوية رقم واحد ليكون هو المبدأ الأول، وجاء تحت عنوان: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات Corporate Governance Framework ويحتوي هذا الإطار علي مجموعة من الإرشادات والإجراءات ودليل تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة، مثل التحقق من التوافق مع النظم التشريعية والاقتصادية السائدة، وأن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسئولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية، والتأكد من تحقيق الإفصاح والشفافية.

وفي إطار توفير الإرشادات العامة لتطبيق الحوكمة تجدر الإشارة أيضا إلي أن معهد التمويل الدولي (Institute of International Finance) " IIF,2002" أصدر كود موحد Codes يحدد البنود التشريعية الهامة التي يجب توافرها في قوانين الشركات وسوق رأس المال. كما صدر تشريع في الولايات المتحدة الأمريكية أطلق عليه قانون Sarbanes-Oxley Act مؤكدا علي أهمية وضرورة انتهاج الشركات لآليات دورية وسريعة لتحقيق الإفصاح والشفافية الفعالة، كما تناول تشكيل لجان المراجعة من أعضاء مستقلين لمتابعة أعمال مراجعة الشركات في حيادية تامة، بالإضافة إلي الإشارة إلي أهمية إنشاء جهاز مستقل يتابع ويراقب أداء شركات ومكاتب المحاسبة لضمان كفاءة أداء مهامها (لطفي، أمين السيد لطفي 2004، أبو موسي، 2005).

وأما عن مقومات تطبيق هذه المبادئ فقد تناولتها العديد من الدراسات من وجهات نظر مختلفة، فعلي سبيل المثال ركز (Shleifer and Vishny 1997) علي الضوابط الداخلية لحوكمة الشركات في اقتصاديات السوق المتقدمة بافتراض جودة الضوابط الخارجية من قوانين وتشريعات وضرورة التزام الشركات بهذه القوانين ولوائحها التنفيذية، كما أقترح بنك الكريدي ليونيه (Credit Lyonnais S.A,2002) إطارا لما يجب أن تكون عليه حوكمة الشركات مبوب في سبعة أقسام رئيسية تشمل: الانضباط، والشفافية، والمساءلة المحاسبية، والاستقلال، والمسئولية، والعدالة، والوعي الاجتماعي، وتم دراسة هذا الإطار وتطبيقه لمجموعة من الشركات في عشرين دولة تغطي مختلف دول العالم، وتوصلت الدراسة إلي أن الشركات ذات الحوكمة المرتفعة لها أداء متميز ومن ثم تحقق عائد أعلي من العائد المحقق في الشركات الماثلة لها.

1-3 دور المحاسبة في حوكمة الشركات:

تسعي حوكمة الشركات إلي تصميم وتنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وأدائها، وحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة، ونظام المعلومات المحاسبي هو النظام المنوط به توفير المعلومات اللازمة التي تمكن هذه الأطراف من متابعة أداء الإدارة وتقييم كفاءتها. ومن ثم يمكن القول أن التقارير المالية بما توفره من معلومات تمثل واحدة من أهم المقومات والأدوات اللازمة لتفعيل آليات الحوكمة. ويظهر ذلك بوضوح في مبادئ حوكمة الشركات كما أعلنتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، حيث كان مبدأ الإفصاح والشفافية أحد المبادئ الأساسية الخمسة للحوكمة، كما اشتملت مبادئ الحوكمة الأربعة الأخرى في تفاصيلها أيضا علي كثير من الأمور ذات الصلة بالمحاسبة

والمراجعة مثل حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الخاصة ومسئوليات مجلس الإدارة.

وفي ذلك يري (Sloan 2001) أنه من الواضح أن المحاسبة المالية وحوكمة الشركات مترابطتان بصورة وثيقة. فهناك العديد من المعالم أو المبادئ الأساسية للمحاسبة مثل: استخدام التكلفة التاريخية، ومعيار الثقة Reliability ومبدأ التحقق Realization ومبدأ التحفظ Conservatism من الصعب فهمها واستيعاب مبرراتها ما لم يتبني الفرد وجهة نظر حوكمة الشركات.

ومن ثم فإن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بطريقة فعالة يستلزم تهيئة وتوفير بنية محاسبية ملائمة، حيث تشتمل هذه المبادئ علي العديد من الأطر المالية والمحاسبية الهامة، ويتبين ذلك بوضوح أيضا في دليلي حوكمة الشركات في مصر حيث تضمنا العديد من الضوابط المحاسبية مثل: دور ومهام إدارة المراجعة الداخلية ومراقب الحسابات ولجنة المراجعة، والرقابة ومتابعة الأداء، والمعاملة المتساوية لحملة الأسهم وحق الأقلية في الحصول علي المعلومات اللازمة لمساعدتهم في اتخاذ قرارات الاستثمار، بالإضافة إلي القواعد الأساسية المرتبطة بالشفافية والإفصاح سواء في القوائم المالية السنوية أو الربع سنوية والمؤشرات المالية في تقارير الأداء، وأن يتم هذا الإفصاح في الوقت المناسب.

لقد تزايد الاهتمام من الناحية المحاسبية بحوكمة الشركات في محاولة جادة لاستعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية ممثلين في كافة الأطراف أصحاب المصلحة خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في مدي دقة وسلامة المعلومات المفصح عنها من جانب إدارة الوحدة الاقتصادية من خلال القوائم والتقارير المالية المنشورة، وبالتالي جودة تلك التقارير

المعتمدة من مراقبي الحسابات المعينين من قبل الجمعية العامة للشركة، كما تناولت البحوث المحاسبية دور الحوكمة مجالات متعددة (للمزيد راجع: تهامي، 2008م).

4-1 طبيعة مشكلة الوكالة في علاقتها بحوكمة الشركات:

1-4-1 مفهوم وأبعاد نظرية الوكالة:

تنظر نظرية الوكالة Agency Theory إلي المنشأة علي أنها كيان اعتباري قانوني يعمل من خلال عدة علاقات للوكالة بين أطراف عديدة ذات مصالح متعارضة وكل طرف يسعي إلي تحقيق مصالحه الخاصة ويتوقع ذلك من الأطراف الأخرى، ومن ثم يعمل كل طرف إلي الاعتماد علي الأساليب المناسبة لحماية نفسه من أي استغلال محتمل من قبل الأطراف الأخرى، وتتمثل علاقة الوكالة في عقد بموجبه يقوم شخص أو أكثر (الموكل أو الأصيل Principal) بتفويض شخص آخر أو أكثر (الوكيل Agent) في أداء بعض الخدمات لمصلحته، علي أن يبذل الوكيل في أداء هذه الخدمات وما يستلزمها من قرارات وأعمال العناية الواجبة بما يحقق مصلحة موكله وهذا يقتضي ضمنيا تفويض الوكيل سلطة اتخاذ القرارات.

وتقوم نظرية الوكالة علي افتراضين أساسيين: الأول هو الرشد الاقتصادي لكل من الأصيل والوكيل بمعني أن كل منهما يهدف إلي تعظيم منفعته الخاصة وأنه يستطيع تكوين توقعات رشيدة عن المستقبل وعن سلوك الطرف الآخر، والافتراض الآخر هو تعارض المصالح بين الأصيل والوكيل مما يؤدي إلي وجود مشكلة الوكالة Agency Problem والتي يترتب عليها وجود تكلفة الوكالة Agency Cost. وتظهر مشكلة الوكالة بوضوح في الشركات المساهمة نظرا لأنها تتسم بصفتين هامتين هما: انفصال الملكية عن الإدارة، والحقوق غير المؤكدة للملاك بالمقارنة مع الأطراف الأخرى (كحملة

السندات والأسهم الممتازة والدائنين)، ولذا يطلق عليهم Residual Claims كما يستخدم كثير من الكتاب مصطلح Risk Bearing كمرادف لكلمة الملكية Ownership (راجع: مصطفي، 2006).

وترجع البداية الحقيقية لمشكلة الوكالة إلي ظهور الشركات المساهمة وانفصال الملكية عن الإدارة، ولذا تعتبر العلاقة بين الملاك والمديرين من أهم علاقات الوكالة في الشركات المساهمة ويترتب عليها وجود مشكلة الوكالة للملكية Equity Agency Problem والتي تنشأ من تعارض المصالح بين الطرفين: حيث تتمثل مصالح المساهمين بصورة رئيسية في الحصول علي عوائد مرتفعة ومنتظمة علي أسهمهم ومن ثم زيادة قيمة أسهم المنشأة في سوق المال، والحصول علي أكبر جهد ممكن من الإدارة ودفع مكافأة مرضية لهم، بينما تتمثل مصالح مجلس الإدارة في مصالح مالية تتمثل في الحصول علي أكبر قدر ممكن من المرتبات والمكافآت والحوافز، ومصالح غير مالية مثل: حجم ونوعية المرؤوسين محل الإشراف وحجم ونوعية السكرتارية والمكاتب المؤثثة بشكل فاخر وزيادة السلطة الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات، وعادة ما يقوم المديرون من جانبهم باتخاذ القرارات التي تحقق مصالحهم علي حساب مصالح الملاك. ويؤدي تحقيق مصالح مجلس الإدارة بهذه الصورة إلي خفض الأرباح، ومن ثم تخفيض منفعة الملاك، ومن هنا يظهر التعارض بين مصلحة الموكل والوكيل، وتظهر مشكلة الوكالة للملكية.

1-4-2 تحليل مشكلات الوكالة:

تتعدد علاقات الوكالة في جميع الأشكال التنظيمية للمنشأة وفي كافة المستويات الإدارية، حيث تتضمن علاقة ملاك المنشأة بمجلس إدارتها وعلاقة المجلس أو رئيسه بمديري الإدارات المختلفة، وعلاقة كل من هؤلاء برؤساء الأقسام التابعة لهم إلي أن نصل إلي علاقة كل مشرف بمجموعة المنفذين له

في مواقع العمل، ومن ثم فقد يكون الشخص الواحد موكل ووكيل في نفس الوقت، فعلي سبيل المثال مجلس الإدارة وكيل في علاقته بملاك المنشأة وموكل في علاقته بالمديرين التنفيذيين، وقد يؤدي تعارض المصالح بين أطراف الوكالة إلي ظهور مشكلات يمكن أن يطلق عليها مشكلات الوكالة، ومن أهم مصادر ودوافع تلك المشكلات ما يلي (راجع: عيسوي، 1994، مصطفي، 2006):

1- مشكلة الخلل الأخلاقي The Moral Hazard Problem وتعني عدم توافر الوازع الأخلاقي الذي يدفع جميع الأطراف للالتزام بالعقود، وتظهر هذه المشكلة عندما يفضل الوكيل بذل مستوي من الجهد أقل من ذلك المستوي الذي يعد مرضيا من وجهة نظر الموكل، نتيجة عدم أداء المديرين لواجباتهم المعتادة Shirking وإنفاقهم البذخي Perquisites، ومن العوامل التي تساعد علي ظهور هذه المشكلة إعطاء الفرصة للوكيل في تحديد معايير تقويم أدائه والتي تكون مختلفة عن المستوي الذي يحدده الموكل، وغياب المعلومات الكاملة والدقيقة للموكل أو ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات Asymmetric Information.

2- مشكلة الاختيار العكسي Adverse Selection Problem وتعني التصرفات غير الرشيدة للوكلاء، حيث يمارسون عملهم بطريقة تعظم منفعتهم الخاصة سواء تعظم معها منفعة الموكل أو لم تتعظم، وترجع هذه المشكلة إلى الخلل الأخلاقي وعدم قدرة الموكل علي الملاحظة المباشرة لأداء الوكيل.

3- مشكلة الإسراف في الإنفاق Over Consumption Problem وتتمثل في الإسراف في استخدام الموارد نتيجة لعدم استخدام عناصر الإنتاج بالكفاءة المطلوبة.

4- مشكلة المراقبة علي أداء الوكيل Monitoring Problem وتتمثل هذه المشكلة في عدم قدرة الموكل علي المراقبة المباشرة لأفعال الوكيل، ومن ثم يحتاج إلي معلومات عن أفعال وتصرفات الوكلاء، إلا أن المشكلة تكمن في عدم تماثل المعلومات، حيث أن معظم البيانات اللازمة للموكل ليمارس الرقابة تقع تحت سيطرة الوكيل.

1-4-3 العلاقة بين حوكمة الشركات والوكالة:

تبدو العلاقة بين الحوكمة ومشكلة الوكالة واضحة من خلال ما تهدف إليه الحوكمة من حماية ثروة الملاك وكافة الأطراف ذات المصلحة وتعظيم قيمة المنشأة ككل في الأجل الطويل مما ينعكس بدوره علي مصلحة كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة بما فيها الإدارة، ومن ثم تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة، وحماية جميع الأطراف من إي استغلال محتمل من قبل الأطراف الأخرى.

فالمعنى الأولي أو الأساسي لحوكمة الشركات هو الرقابة علي موارد الشركات... ومن ثم فإن الإطار الأول لحوكمة الشركات مبني علي نظرية الوكالة، وفي الكتابات الحالية وفي الممارسات الاقتصادية تشير حوكمة الشركات إلي كيفية توافق سلوك المديرين المحترفين professional managers مع العقود الصريحة أو الضمنية الموقعة مع الملاك.

وقد ناقش (Armstrong,s,1991) من قبل هذه العلاقة بقوله أنه لا توجد طريقة يمكن الاعتماد عليها في بناء علاقات الوكالة خارج بناء مجموعات blocks من المصلحة الشخصية... ومع ذلك النموذج البارع للمصلحة الشخصية يبني داخل علاقات الوكالة، فالوكلاء يمكنهم دائما زيادة منافعهم بالتآمر علي سلب المال بالاحتيال، ويقترح في هذا المجال أن يقبل الملاك علاوات ومكافآت المستويات العليا للإدارة كتكاليف حتمية

inevitable للعضو المفوض delegated في اتخاذ القرارات لأنها تجعله يدرس بأمانة وسائل الرقابة لعلاقات المستخدمين، ويري أن جزءا كبيرا من الحل لمشاكل الحوكمة يقع في وضع الثقة بين الملاك والإدارة العليا.

ومن ثم يخلص الباحث إلي وجود علاقة وثيقة بين حوكمة الشركات والوكالة علي اعتبار أن إطار حوكمة الشركات مبني علي نظرية الوكالة ويهدف إلي معالجة المشكلات الناتجة عنها في نفس الوقت. حيث أن الحوكمة بما تهدف إليه من تعظيم قيمة المنشأة ككل، ومن ثم تعظيم ثروة مختلف الأطراف أصحاب المصلحة بالمنشأة بما فيها الإدارة، تتضمن مجموعة من الآليات التي تعالج مشكلة الوكالة مثل: حقوق أو صلاحيات اتخاذ القرار، مؤشرات أو نظم قياس وتقويم الأداء، نظام المكافآت والعقوبات، وغيرها من الآليات المتضمنة في مبادئ الحوكمة.

والسؤال المطروح الآن هو: هل تلك المشكلات المتعلقة بالوكالة للملكية قائمة في المؤسسات الوقفية، ومن ثم تكون هذه المؤسسات بحاجة إلي تطبيق مبادئ الحوكمة لمعالجة تلك المشكلات. وللإجابة علي هذا التساؤل ينبغي أولا بيان أساسيات الوقف في الإسلام للوقوف علي طبيعة نشاط المؤسسات الوقفية، وهذا ما سوف يتم تناوله في المبحث التالي.

المبحث الثاني
أساسيات الوقف في الفكر الإسلامي

2-1 مفهوم الوقف في الفكر الإسلامي:

الوقف في اللغة: هو الحبس يقال وقفت الدابة إذا حبستها، والوقف مصدر اشتهر استعماله مكان أسم المفعول فيقال هذا القصر وقف أي موقوف. وجمع الوقف أوقاف (ابن منظور، 969/3). والوقف والحبس بمعنى واحد (الأزهري، ص260) وكذلك (التسبيل) يقال سبلت الثمرة بالتشديد، جعلتها في سبل الخير وأنواع البر (الفيومي، ص265). **وللوقف في اصطلاح الفقهاء** معاني ومفاهيم مختلفة ومن التعاريف المجملة تعريف الوقف بأنه حبس العين وتسبيل ثمرتها، أو حبس عين للتصدق بمنفعتها (أبو زهرة، ص44). **وأما عن مشروعية الوقف** فالوقف عند جمهور الفقهاء سنة مندوب إليها (جمعة، ص3)، وهو مشروع بنصوص عامة من القرآن الكريم، وأخرى مفصلة من السنة الشريفة، وكذا الإجماع والقياس.

2-2 أنواع الوقف:

ينقسم الوقف إلي نوعين هما: الوقف الخيرى وهو الذى تكون المنافع منه لجهات الخير والبر أو على سبيل غير منقطع كالفقراء والمساكين وطلبة العلم والمساجد، والوقف الأهلي أو الوقف الذرى وهو ما تكون المنافع منه للواقف نفسه أو لغيره من الأشخاص المعينين بالذات أو بالوصف سواء أكانوا من أقاربه أو من غيرهم ثم يكون بعد ذلك لجهة خيرية. وتوجد فروق بين نوعي الوقف سواء من حيث الموقوف عليهم أو من حيث جهة الوقف أو من حيث إدارة الوقف (راجع: شحاتة، جادو، ص 9–10).

ونظرا لأن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو بيان دور الحوكمة في الرقابة علي مؤسسات الأوقاف، فسوف نقتصر علي عرض الخصائص الأساسية

للوقف فيما يتعلق بموضوع البحث دون الدخول في الجوانب الفقهية المتعمقة للوقف.

3-2 الخصائص الأساسية للوقف:

في ضوء مفهوم وضوابط الوقف يمكن القول أن الوقف يقوم على ركنين أساسيين هما: العين الموقوفة، والغلة أو الثمرة التي يتم توزيعها ويستفيد الموقوف عليهم منها. وفي ضوء ما ورد عن الوقف في كتابات الفقهاء والباحثين في هذا المجال نتناول فيما يلي الخصائص الرئيسية للوقف.

الوقف شعيرة إسلامية :

الوقف نوع من أنواع الصدقات الجارية التى يتقرب بها الإنسان لربه، ولذا يجب الالتزام بالضوابط الشرعية عند الاستثمار (راجع هذه الضوابط في: تهامي،1994) فى إنشاء وإدارة الوقف من ناحية، كما يجب أن يخضع الوقف للرقابة الشرعية من ناحية أخري.

محل الوقف:

يقصد بمحل الوقف المال الذى يرد عليه الوقف (المال الموقوف)، والمال فقهاً واقتصاداً كل شىء نافع، وهذا النفع قد يكون بزوال المال بالانتفاع به وهذا لا يجوز وقفه اتفاقاً، وقد يكون ببقائه قادراً على إدرار المنافع مرات وفى زمن مستقبلى وهذا يجوز وقفه، وعادة ما يكون الوقف مالاً ثابتاً يدوم الانتفاع به. فالأصل في الوقف أن يكون المال الموقوف عقاراً بإجماع الفقهاء ليمكن تأبيده (خلاف، ص53)، كما يجوز عند الجمهور وقف المنقول إطلاقاً ويكون الاستبدال سبيل تأبيده عند من يشترط ذلك (الدسوقي، ص75)، أما الحنفية فوقف المنقول عندهم جائز إذا كان تابعا للعقار أو مستقلا عنه وورد نص أو ورد عرف بوقفه (خلاف، ص 55). كما يصح عند الجمهور وقف المشاع فيما لا يقبل القسمة خلافا للمالكية الذين أجازوا وقف ما يقبل القسمة (الطرابلسي، ص25)، كما أجازوا وبعض فقهاء المذاهب المختلفة وقف

النقود، نظرا للاختلاف حول مفهوم البقاء فالبعض يرى بقاء العين بذاتها، والبعض الآخر يرى بقاء العين من حيث قدرتها الإنتاجية (راجع: عمر، 2008، ص 12).

ملكية الوقف:

تعتبر غلة الوقف ملكا للمستحقين بالاتفاق، أما عين الوقف فعلي الرغم من أن ملكيتها مختلف فيها بين الفقهاء فإن المتفق عليه عدم التصرف فى عين الوقف بالبيع أو الهبة. ولذا يجب على ناظر الوقف أن يعمل علي الحفظ المعنوي للوقف من خلال حفظ وثيقة الوقف التي تم توثيق الوقف بها. وفي ذلك يقول الماوردي أن من أعمال ديوان المظالم واختصاصاته النظر في أمور الأوقاف من ناحية تنفيذ شروطها، وبناء الخراب منها، ومحاسبة النظار عليها (الماوردي، 77–80).

ويستشف من ذلك أن للوقف شخصية اعتبارية تستند إلي موضوع الملكية في العين الموقوفة بعد الوقف. لأنه إذا خرجت الملكية عن ملك الواقف ولم تدخل في ملك الموقوف عليهم فإن ثمة وجوداً مستقلاً عن الواقف والموقوف عليهم ينشأ في هذه الحالة. ويترتب علي مفهوم الشخصية المعنوية للوقف إمكانية الاستدانة علي الوقف وفقا لرأي جمهور الفقهاء (الخياط، ص 221) وإذا كان الحنفية قد رفضوا الاستدانة علي الوقف إلا أنهم عادوا وأجازوها لمصلحة الوقف من تعمير وشراء بذور، بشرط إذن القاضى وعدم إمكانية تأجير الأعيان والصرف من أجرتها (الطرابلسي، ص58). وكذلك أجاز الفقهاء لناظر الوقف – أخذاً في الاعتبار الشخصية المعنوية للوقف – أن يستأجر له ويشترى له بالأجل، وكل هذه الالتزامات يكون محلها ذمة الوقف لا ذمة ناظر الوقف.

حفظ الوقف:

المقصود بحبس الأصل – وهو جزء من تعريف الوقف لدى جميع المذاهب – أنه لا يجوز صرف مال عين الوقف على المستحقين، فمال الوقف غير قابل للاتفاق ويجب العمل على أن يظل الوقف بحالته التى أنشئ عليها من حيث المحافظة على قدرته الإنتاجية. ولذا يجب على ناظر الوقف – سواء كان الواقف أو غيره – أن يحافظ على أصل الوقف مادياً (وهو الحفظ المادي) كحفظ العين العقارية الموقوفة، أو المال النقدي، أو المال المنقول.

تسبيل الثمرة :

أما تسبيل الثمرة فهي الجزء الثانى من تعريف الوقف، وتعني هذه الخاصية أنه يجب أن يتم استثمار مال الوقف للحصول على الغلة، وأن هذه الغلة ملكاً للمستحقين بالاتفاق ولا تعود لأصل الوقف ويعرف ذلك محاسبياً بأن الغلة «مال قابل للإنفاق» بمعنى أنه يلزمه صرفها أولاً بأول على وجوهه المستحقة.

عمارة الوقف وصيانته :

يقتضي الحفظ المادي للوقف عمارته وصيانته، ولذلك يجب إصلاح المال الموقوف من عوائده سواء شرط ذلك الواقف أم لا، لأنه يدخل ضمناً في نيته بتأبيد الوقف، ولا يمكن أن يتم الاستثمار إلا بالمحافظة على الأصل، فكانت عمارة الواقف وصيانته والإنفاق عليه واجبة، لأن ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب. ويؤكد كثير من الفقهاء علي ذلك الأمر بل ويجعلون الإنفاق علي بقاء العين الموقوفة مقدم علي حق المستفيد منها، لأن الأول يحقق مصلحة عامة في استمرار الوقف وبقائه، والثاني يحقق مصلحة خاصة للموقوف عليه، ومن القواعد الفقهية المقررة: تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، فتكون الأولوية في إنفاق عوائد الوقف على إصلاح هذه الأموال والإبقاء عليها، ليستمر عطاؤها جارياً. قال النووي "إذا خرب العقار الموقوف على المسجد، وهناك فاضل من غلته، بدئ به بعمارة العقار" (النووي)، ويري الكاساني أن

الواجب أن يبدأ بصرف الريع إلى مصالح الوقف من عمارته وإصلاح ما وهى من بنائه وسائر مؤوناته...لأن استبقاء الوقف واجب ولا يتم إلا بالعمارة (الكاساني، 221/6).

تأبيد الوقف وتأقيته:

جمهور الفقهاء علي أن التأبيد شرط في صحة الوقف، ويعتبرون التأبيد داخلاً في مقتضى الوقف وجزءاً من معناه. وذهب الإمام مالك (رحمه الله) والشيعة الإمامية إلي إجازة الوقف المؤقت أيضا، وهذا الرأي له ما يؤيده من الدليل القوى، ويفتح أفاقاً واسعة لاجتذاب أوقاف ممن لا تساعدهم ظروفهم على الوقف المؤبد. فيتحقق بذلك النفع العام والخاص (أبو غدة، شحاتة، ص53:54).

إبدال واستبدال الوقف:

إبدال الوقف هو إخراج العين الموقوفة من جهة وقفها ببيعها ببدل من النقود أو الأعيان. والاستبدال هو شراء عين أخرى تكون وقفا بدلها(الأمين، ص123). ويفسر البعض الإبدال بالمقايضة، والاستبدال ببيع العين بالنقود وشراء عين أخرى بتلك النقود. ويسمى الفقهاء الإبدال بالمناقلة، فقد عرفها الدردير في باب الشفعة بقوله المناقلة هي بيع العقار بمثله (الدردير، ص476). وتتعدد آراء الفقهاء حول أسلوب الاستبدال فالأحناف يجيزون الاستبدال – إذا خرب الوقف أو قلت غلته – بوقف آخر، ويتفق معهم الحنابلة حيث يجيزون الاستبدال على إطلاقه وفي ذلك جاء "وإذا خرب الوقف ولم يرد شيئا، بيع واشترى بقيمته ما يرد على أهل الوقف وجعل وقفا كالأول، أما المالكية فيجيزون استبدال الوقف المنقول، وأما العقار فلا يجيزون استبداله وإن خرب ولكنهم لا يقرون بقاءه خربا بل يرون تعميره بأساليب أخرى منها الإجارة بأجرة معجلة، ويتفق معهم المالكية في جواز استبدال المنقول وعدم

جواز استبدال العقار الخرب، وإعماره من الغلة أو من الغير بأساليب أخرى (ابن قدامة، 5/631- 636).

وكما يري (عمر، 2008) حيث أن المسألة محل اجتهاد وخلاف فإنه يترجح فيها قول من يرى الاستبدال، أولا: لتساويهم عددا من حيث الاتجاه مع الآخرين، وثانيا: لأن المخالفين قالوا بجواز استبدال المنقول، وثالثا: لأن في القول بذلك سنده من الآثار، ورابعا: لأن في الاستبدال تحقيق لمصلحة الوقف والموقوف عليهم، وخامسا: لأن المخالفين لم يروا بقاءه خربا بل أجازوا اللجوء إلى طرق أخرى مثل التمويل عن طريق الحكر، وهو والاستبدال يحققان نفس الغرض، وهذا كله مشروط بما ذكره المجيزون من ضرورة التقيد بالبيع بثمن المثل وبإذن القاضى وبكل ما يؤدى إلى سلامة عملية الاستبدال، خاصة بعد ما ثبت من الوقائع التاريخية سوء استخدام النظار لعملية الاستبدال ولأن أعيان الوقف القديمة غالباً ما تكون في وسط المدينة وسعر الأرض فيها مرتفع جداً كما أن الإيجارات فيها لو أعيد بناؤها ستكون مجزية.

ومن استعراض تلك الخصائص للوقف يمكن استنتاج ما يلي:

1- يعد الوقف أحد أهم آليات الشريعة الإسلامية الذي يجمع بين توفير التمويل اللازم لأعمال الخير في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية وغيرها في الوقت الحاضر، وبين الاستمرارية في المستقبل سواء من حيث استمرار الثواب للواقف وبقاء الأجر بعد الوفاة أو من حيث استفادت الأجيال القادمة. أي أنه يحقق التوازن بين الدين والدنيا امتثالا لقول الله تعالي " **وأبتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك، ولا تبغ الفساد في الأرض، إن الله لا يحب المفسدين** "(سورة القصص: 77).

2- أن جوهر الوقف ومقصده الرئيسي هو حفظ الأصل واستمرار الثمرة. وهذا يتطلب ضرورة استثمار الأموال الموقوفة بهدف المحافظة عليها من ناحية، والحصول علي أكبر قدر من العائد من ناحية أخري. لأن الاستثمار هو إضافة أرباح إلى رأس المال، لتكون المنفعة من الربح فقط مع الحفاظ على رأس المال وقد يضاف إليه بعض الربح للمستقبل.

3- أن القصد من استثمار الموقوف هو استغلاله واستعماله بطريقة تدر ريعاً إضافياً يستفيد منه الوقف والموقوف عليه، وذلك بحسب العين الموقوفة، والأعيان أو الأموال الموقوفة قد تكون:

- أعيان موقوفة للاستفادة منها في أعمال الخير من خلال استعمال ذات العين، وهذه الأعيان قد تكون مما لا يجوز استثماره كالمسجد والمقبرة، وقد تكون مما لا يمكن استثماره لنص الواقف كدور اليتامى ومراكز البحث العلمي وغيرها من وجوه الخير. وهذه الأوقاف علي الرغم من أنها تعتبر بمثابة أصولا إنتاجية أو أصول ثابتة لأنها تتضمن منافع اقتصادية محتملة في المستقبل، إلا أنها لا مجال للاستثمار فيها حيث يتم ينتفع بها بذاتها وبصورة مباشرة.
- أعيان موقوفة للاستغلال في أي مجال من مجالات النشاط الاقتصادي وتحقيق عائد يستخدم في الإنفاق علي وجوه البر المختلفة، وعادة ما تكون الأعيان لا ينتفع بها إلا باستثمارها والاستفادة من ريعها الثابت كالإجارة للعقارات والمساقاة للأراضي الزراعية. وهذه الأوقاف تعد بمثابة أصولا إنتاجية أيضا، إلا أنها تتميز بأن الانتفاع بها قد يكون بصورة مباشرة (مثل إقامة الأيتام بها) أو بصورة غير مباشرة من خلال استثمارها من غير الموقوف عليهم، ثم توزيع الغلة والثمرة على الموقوف عليهم.

- وقف النقود عند من أجاز وقفها، وهذه الأوقاف يكون الاستثمار فيها حتمياً باعتبار أنها من الأثمان وليست من العروض، ومن ثم فهي لا تدر منفعة بذاتها وإنما يجب استثمارها لتحقيق المنفعة والعائد.

4- أهمية التفرقة بين تمويل الوقف والاستثمار في الوقف: وهذا ما عبر عنه أحد الباحثين (عمر 2003، ص23) عندما فرق بين الاستثمار في الوقف واستثمار الوقف بقوله الاستثمار في الوقف بمعنى إنشاء الوقف والإضافة إليه والمحافظة على قدرته الإنتاجية بإصلاح ما خرب منه (التجديد) أو استبداله بوقف آخر (الإحلال) وهو ما يمكن أن نطلق عليه تنمية الوقف، وهنا يكون الوقف طالباً للتمويل، واستثمار الوقف بمعنى استخدام مال الوقف للحصول على المنافع أو الغلة التي تصرف في أوجه البر الموقوف عليها، وهنا يكون الوقف ممولاً.

5- أهمية التفرقة بين تنمية الوقف من خلال الإتفاق علي زيادة حجم الأموال المستغلة أو الاستثمارية للوقف، واستغلال الوقف من خلال الإنفاق علي تهيئة الوقف للقيام بمهمته أي استعمال مال الوقف في تحقيق أغراضه..

ويخلص الباحث مما سبق إلي أنه يمكن النظر إلي مؤسسات الأوقاف علي أنها مؤسسات اقتصادية ذات شخصية معنوية مستقلة تهدف إلي إدارة أموال الوقف نيابة عن الواقفين (أي في ضوء نظرية الوكالة للملكية المطبقة في منظمات الأعمال)، وأنها كغيرها من منظمات الأعمال لديها أربعة عناصر رئيسية: وهي مصادر التمويل وأوجه استخدامها، وإيرادات ونفقات ومصارف الوقف الجارية. ومن ثم تبدو أهمية بحث مدي إمكانية حوكمة هذه المؤسسات لتحقيق الرقابة علي أموال الوقف.

المبحث الثالث
حوكمة المؤسسات الوقفية

1/3 الحاجة إلي حوكمة المؤسسات الوقفية:

في ضوء ما سبق تناوله عن نظرية الوكالة للملكية وأساسيات الوقف في الفكر الإسلامي، يمكن القول أن المؤسسات الوقفية – كشخصية اعتبارية مستقلة – تعد بمثابة منظمة أعمال، فهي مشرع استثماري يهدف لتحقيق التنمية المستدامة، ومن ثم فقد تعاني من كثير من مشكلات الوكالة للملكية القائمة في منظمات الأعمال.

كما يري الباحث أنه علي الرغم من عدم وجود مالك معين لمال الوقف الخيري، إلا أنه يمكن النظر إلي إدارة المؤسسة الوقفية (ناظر الوقف) علي أنه بمثابة وكيل عن الواقفين (في تحقيق شروط الوقف) وأيضا وكيل عن الموقوف عليهم (باعتبارهم أصحاب المصلحة والمستفيدين من الوقف) هذا من ناحية، ومن ناحية أخري فإن علاقات الوكالة قد تتعدد في الأشكال التنظيمية المختلفة للمؤسسات الوقفية متمثلة في علاقة مجلس إدارة المؤسسة الوقفية بمديري الصناديق الوقفية المختلفة، وعلاقة كل من هؤلاء بالمديرين التنفيذيين داخل الصندوق الوقفي، وهكذا تتعدد علاقات الوكالة إلي أن نصل إلي المنفذين للعمل في أدنى درجات الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوقفية. ومع ذلك سوف يركز هذا البحث علي العلاقة الأولي للوكالة (الوكالة للملكية) وهي علاقة إدارة المؤسسة الوقفية بالواقفين والمستحقين لغلة الوقف باعتبارهم المنتفعين من الوقف (أي بمثابة حملة الأسهم في الشركات المساهمة مع الفارق هنا في أن حامل الصك الوقفي قد وهب عائد الصك للموقوف عليهم).

والتساؤل الذي يثار هنا هو هل تعاني المؤسسات الوقفية من بعض المشكلات الناتجة عن الوكالة للملكية؟، والإجابة تأتي من استقراء تاريخ

الوقف والكتابات المعاصرة في هذا المجال (راجع:) والتي قد يستشف منها ظهور كثير من مشكلات الوكالة للملكية (السابق الإشارة إليها في المبحث الأول) في بعض المؤسسات الوقفية متمثلة في ما يلي:

1- عدم بذل إدارة المؤسسة الوقفية (ناظر الوقف) العناية المهنية اللازمة لإدارة أموال الوقف، نتيجة لعدم وجود إطار متكامل لمعايير تقويم أداء هذه المؤسسات.
2- عدم متابعة ناظر الوقف لأعمال موكليه في الإدارات التنفيذية المختلفة (مثل مدير إدارة الاستثمار، ومدير إدارة مصارف الوقف)، بسبب عد الوضوح في تحديد خطوط السلطة والمسئولية في المؤسسات الوقفية.
3- الإنفاق البذخي لناظر الوقف في ظل غياب الملاحظة المباشرة لأعماله.
4- سوء استخدام نظار المؤسسات الوقفية لخاصية الإبدال والاستبدال (خاصة في أعيان الوقف القديمة) نظرا لضعف الرقابة وعدم وجود إطار أو منهج محاسبي متكامل يحكم عملية تقويم الأعيان الوقفية.
5- عدم تماثل المعلومات بين الأطراف المختلفة للوقف (إدارة المؤسسة الوقفية أو الناظر، الواقفين، والموقوف عليهم، والهيئات المشرفة علي الأوقاف، والمجتمع)، حيث أن معظم المعلومات اللازمة لممارسة الرقابة علي أموال الوقف تقع تحت تصرف ناظر الوقف.

وفي ضوء ذلك يري الباحث أهمية تفعيل الحوكمة في المؤسسات الوقفية لضمان تحقيق الوقف لأهدافه الرئيسية في المحافظة على أموال الوقف باستغلالها وتنميتها وفقا للضوابط الشرعية ومعايير تخطيط ورقابة الاستثمار في الفكر الإسلامي (للمزيد عن هذه المعايير راجع: تهامي، 1994)، وفي ضوء القوانين واللوائح والسياسات التي وضعتها المؤسسة الوقفية، بهدف بيان التجاوزات أو الانحرافات وتحليل مسبباتها وتقديم التوصيات للعلاج. فضلاً

عن تقديم معلومات إلى كافة الأفراد والمنظمات والأطراف المعنية بالوقف الخيري لطمأنتهم علي حسن إدارة ممتلكات الأوقاف بغرض تحفيزهم علي الانضمام للمنظومة الوقفية.

2-3 آليات تطبيق الحوكمة في مؤسسات الأوقاف:

وفي ضوء ما سبق بيانه من مفاهيم ومبادئ الحوكمة وعلاقتها بنظرية الوكالة للملكية، يمكن القول أن آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوقفية يتمثل في:

1- وضع مجموعة من القوانين واللوائح توضح حقوق وواجبات جميع أطراف الوقف (الناظر، الواقفين، والموقوف عليهم، والهيئات المشرفة علي الأوقاف، والمجتمع). لضمان تحقق أفضل توازن بين مصالح جميع الأطراف.

2- ضرورة توافر هيكل تنظيمي واضح للمؤسسات الوقفية بما يمكن من تطبيق محاسبة المسئولية.

3- وضع نظام معلومات محاسبي متكامل للمؤسسات الوقفية يمكن من تحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المناسبة لكافة أطراف الوقف، بما يمكن من الحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات.

4- الإلتزام بمبادئ الإدارة العلمية الحديثة (الإدارة الإستراتيجية) في إدارة المؤسسات الوقفية، وذلك من خلال وضع الإستراتيجيات الملائمة لطبيعة وخصائص الوقف، ووضع الخطط طويل وقصيرة الأجل اللازمة لتحقيقها، وتوفير المؤشرات اللازمة لتطبيق الرقابة والمساءلة وتقييم الأداء.

5- العمل علي ضرورة تشكيل لجنة مراجعة (تدقيق) مستقلة داخل المؤسسة الوقفية، وفقا لمعايير وضوابط تشكيل هذه اللجان المطبقة في الشركات مع تطويرها بما يتناسب والهيكل التنظيمي لمؤسسات الأوقاف.

6- تفويض كافة الصلاحيات للجنة المراجعة لممارسة مهامها والتي تتعلق بصورة رئيسية في:

- الإشراف والرقابة علي إعداد التقارير المالية لمؤسسات الوقف.
- التأكد من مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة والعمل على تطويره، وترسيخ استقلالية وحيادية مكتب الرقابة الداخلية بالمؤسسة وتدعيمه ليتمكن من أداء دوره الرقابي بشكل فعال.(قد تكون هي المسئولة عن تحديد مرتبات كبار المراجعين الداخليين).
- التوصية بتعيين مراقب الحسابات الخارجي.

7- ضمان الالتزام بالسلوك الأخلاقي وقواعد السلوك المهني الرشيد لكافة أطراف الوقف.

8- التأكيد علي مسئولية مجلس الإدارة في الالتزام بالقوانين والمصالح ذات الصلة وتطبيق المعايير الأخلاقية في ممارسة جميع مهامه.

9- التأكد من التزام المؤسسة الوقفية بتطبيق مفاهيم تضمن الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط المتعلقة بمؤسسات الأوقاف، مع مراعاة التوافق مع النظم التشريعية ولاقتصادية السائدة.

3-3 دور المنهج الإسلامي في تفعيل حوكمة المؤسسات الوقفية:

لقد تناول بعض الباحثين (سرور، 2005، Abu-Tapanjeh,2008) دور المنهج الإسلامي في تفعيل حوكمة الشركات في منظمات الأعمال المختلفة. ويري الباحث بروز ووضوح أهمية هذا الدور للمنهج الإسلامي في

المؤسسات الوقفية نظرا لما يتصف به الوقف الخيري من سمات تميزه عن غيره من منظمات الأعمال والتي من أهمها أن الوقف شعيرة إسلامية يبتغي بها مرضاة المولي عز وجل. ويحتوي المنهج الإسلامي علي مجموعة قيمة من المبادئ والقيم السامية لديها القدرة علي تفعيل تطبيق الحوكمة – والتي أجتهد كثير من الباحثين في الفكر المحاسبي الوضعي في وضع مقومات وآليات متنوعة لتطبيقها (سرور 2005) منها:

1- أن المدخل الأخلاقي الوضعي للحوكمة والذي يعد من أهم مداخل تفعيل الحوكمة في الفكر الوضعي الغربي نظام بشري من صنع البشر عرفوا شيئا وغابت عنهم أشياء لذلك جاءت تشريعاتهم ناقصة غير مستقرة. بينما يتصف المنهج الإسلامي بالثبات والاستقرار والصلاحية لكل زمان ومكان.
2- عمق اعتقاد المسلم بمبدأ الاستخلاف في الإسلام يجعله صادقا في حصر وتسجيل وتقرير ومراجعة كل ما يتعلق بالجوانب المالية.
3- أن التمسك بالقيم الإسلامية السامية مثل قيمة العدل، قيمة الأمانة، وقيمة الإخلاص في العمل، والقيم السلوكية مثل الأخوة في الله السماحة في التعامل مع الآخرين والتعاون معهم والشجاعة وسعه صدره، له دور هام وحيوي في تفعيل حوكمة الشركات في القضاء علي الفساد المالي والإداري في كثير من المنظمات المعاصرة.

وتجدر الإشارة هنا إلي أن تلك القيم الإسلامية معروفة ولها أدلتها القولية والفعلية في الإسلام ولكن ليس هذا مجال الخوض فيها ففطنة كل مسلم تجعله يعلمها جيدا. كما تجدر الإشارة أيضا فيما يتعلق بجانب المساءلة أن الشريعة الإسلامية وضعت في تنظيمها لعقود المعاملات ضوابط لمحاسبة كل طرف

من أطراف العقد على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد، وقررت عقوبات حاسمة لمن يخل بها، والأمر لا يقتصر على الجزاء الشرعي أو الإداري أو القضائي، بل يستشعر المسلم الجزاء من الله عز وجل.

3-4 إجراءات الرقابة في مؤسسات الأوقاف:

ويقترح الباحث أن تتم علي محلتين هما:

أولا: الرقابة فى مرحلة وضع الأهداف والسياسات والخطط الإستراتيجية:

ونتم الرقابة فى هذه المرحلة من خلال الرقابة الإستراتيجية، والتى تعنى التأكد من الاستخدام الكامل للمعلومات المتوفرة للتحليل والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتشكيل الخطط بما يضمن اختيار أفضل البدائل أو السبل لتحقيق الأهداف المرجوة. أى أن هذه المرحلة من الرقابة تتعلق بمراجعة القرارات الإستراتيجية التى تحدد الأهداف العامة للمؤسسة الوقفية والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ثانيا: الرقابة فى مرحلة التنفيذ:

وتتمثل الرقابة في هذه المرحلة فى متابعة سير العمليات أثناء التنفيذ والتقييم النهائي لنشاط المؤسسة بعد التنفيذ لتحديد نقاط القوة والضعف فى التنفيذ للاستفادة مها مستقبلاً، ويرى الباحث انه يمكن تتم الرقابة على المؤسسات الوقفية من خلال:

1- التأكد من أن تنفيذ برامج الوقف للمؤسسة يسير حسب الخطط الموضوعة.

2- التحقق من فعالية وكفاءة هذه البرامج من تحقيق أهداف المؤسسة فى ظل ظروف التغير والديناميكية للنشاط الاقتصادي، وذلك من خلال المراجعة المستمرة للمناخ الذي تعمل فيه المؤسسة الوقفية ومكوناته من قوانين وسياسات وأسلوب عمل الأجهزة المختصة بالوقف فى الدولة التى يتم

تنفيذ برامج الوقف بها، وكذلك أى متغيرات دولية أخرى تؤثر على الأوقاف، وإعادة النظر فى أهداف وخطط بالمؤسسة فى ضوء هذه المتغيرات واقتراح ما يلزم من تعديلات.

3- قياس العوائد المالية والاقتصادية والاجتماعية الفعلية لنشاط المؤسسة الوقفية وأجراء المقارنة مع المخطط وتحديد الانحرافات لتحليلها ومعرفة أسبابها.

4- قياس كفاءة أداء النشاط الاستثماري للأوقاف ومدي مساهمته فى تحقيق التنمية الشاملة ودعم الاقتصاد الإسلامى على المستويين المحلى والقومي من خلال تنفيذ المؤسسة لبرنامجها الاستثماري.

5- الاستفادة من التجارب السابقة فى التخطيط المستقبلي.

خلاصة البحث وتوصياته

لقد كان الهدف من هذا البحث هو بيان مدي الحاجة إلي وأهمية حوكمة المؤسسات الوقفية، ودور لآليات الحوكمة في معالجة ما قد تعاني منه هذه المؤسسات من مشكلات الوكالة بصفة خاصة ومشكلات الرقابة علي أنشطتها بصفة عامة. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تناول المبحث الأول ماهية الحوكمة ومبادئها ومقوماتها وآليات تطبيقها، كما تناول أيضا مفهوم نظرية الوكالة وتحليل مشكلاتها في علاقتها بالحوكمة. ينما تناول المبحث الثاني أساسيات الوقف في الفكر الإسلامي من حيث مفهوم الوقف وأنواعه وخصائصه الرئيسية، بينما تناول المبحث الثالث حوكمة المؤسسات الوقفية من حيث الحاجة إلي حوكمة هذه المؤسسات، وآليات تطبيق الحوكمة في هذه المؤسسات، ودور المنهج الإسلامي في تفعيل حوكمة، وأهم الإجراءات اللازمة للرقابة علي نشاط مؤسسات الأوقاف. ومن خلال المناقشة والتحليل خلص الباحث إلي مجموعة من النتائج من أهمها:

1- توجد علاقة وثيقة بين حوكمة الشركات والوكالة علي اعتبار أن إطار حوكمة الشركات مبني علي نظرية الوكالة ويهدف إلي معالجة المشكلات الناتجة عنها في نفس الوقت.

2- يعد الوقف أحد أهم آليات الشريعة الإسلامية الذي يجمع بين توفير التمويل اللازم لأعمال الخير في الوقت الحاضر، وبين الاستمرارية في المستقبل سواء من حيث استمرار الثواب للواقف وبقاء الأجر بعد الوفاة أو من حيث استفادت الأجيال القادمة، أي أنه يحقق التوازن بين الدين والدنيا.

3- أن جوهر الوقف ومقصده الرئيسي هو حفظ الأصل واستمرار الثمرة. وهذا يتطلب ضرورة استثمار الأموال الموقوفة بهدف المحافظة عليها من ناحية، والحصول علي أكبر قدر من العائد من ناحية أخري.

4- يمكن النظر إلي مؤسسات الأوقاف علي أنها مؤسسات اقتصادية ذات شخصية معنوية مستقلة تهدف إلي إدارة أموال الوقف نيابة عن الواقفين لصالح الموقوف عليهم.

5- تعاني كثير من المؤسسات الوقفية من بعض المشكلات الناتجة عن الوكالة للملكية مثل مشكلة الخلل الأخلاقي، ومشكلة الاختيار العكسي، ومشكلة الرقابة علي أداء الوكيل.

6- توجد العديد من آليات الحوكمة للمؤسسات الوقفية، والتي يمكن تفعيلها في المؤسسات الوقفية لضمان تحقيق الوقف لأهدافه الرئيسية في المحافظة على أموال الوقف باستغلالها وتنميتها وفقا للضوابط الشرعية في هذا المجال.

7- للمنهج الإسلامي دورا هاما في تفعيل الحوكمة بصفة عامة، وفي تفعيل الحوكمة في المؤسسات الوقفية بصفة خاصة، نظرا لمل يحتوي عليه المنهج الإسلامي من مجموعة قيمة من المبادئ والقيم السامية لديها القدرة علي تفعيل تطبيق الحوكمة.

وفي ضوء تلك النتائج يوصي الباحث بما يلي:

1- الحاجة إلي مزيد من الدراسات في مجال الوقف بصفة عامة وضرورة النظر إليه علي أنه يمثل قطاعا اقتصاديا هاما يمكن من دعم التنمية الاقتصادية – بل التنمية المستدامة – إلي جانب القطاعين الخاص والعام.

2- ضرورة الاهتمام بالتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في المؤسسات الوقفية، وكذلك الإفصاح والشفافية عن نشاط هذه المؤسسات لطمأنة الواقفين علي حسن إدارة ممتلكات الأوقاف بغرض تحفيزهم علي الانضمام للمنظومة الوقفية.

3- يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالإعلام الوقفي، ووضع برامج خاصة من قبل المختصين للتسويق الوقفي لجميع أطراف الوقف وخاصة الواقفين والمجتمع.

4- الحاجة إلي مزيد من الدراسات والبحوث المتعمقة في كل آلية من آليات تفعيل الحوكمة، مثل نظم المعلومات ونظم تقويم الأداء ولجان المراجعة في المؤسسات الوقفية.

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

قــائـمـة الــمـر اجـع

1 ابن منظور: **لسان العرب المحيط**، بيروت، دار لسان العرب، بدون تاريخ.

2 أبو زهرة، محمد أبو زهرة، **محاضرات فى الوقف**، القاهرة، دار الفكر العربى،1331 هـ–1971م.

3 أبـو غـدة، عبـد السـتار أبـو غـدة، شـحاتة، حسـين شـحاتة: **الأحكــام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف**، الطبعة الأولي، الكويت،1998م.

4 أبو موسي، أحمد عبدالسلام أبو موسى: "الربط بين حوكمة تكنولوجيا المعلومــات وتفعيــل حوكمــة الشــركات: نمــوذج مقتــرح مــن ســياق المحاسبة الإدارية "، **المجلـة العلميـة للتجـارة والتمويـل**، كلية التجارة جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثاني، 2005م.

5 الأزهري، أبو منصور محمد بن أحمد الأزهري: **الزاهر في غريب ألفاظ الشافعي**"، الكويت، وزارة الأوقاف، 1979م.

6 الأمين، د.حسن عبد الله الأمين "الوقف فى الفقه الإسلامى"" ضـمن أبحـاث الحلقـة الدراسية لتنمية ممتلكات الأوقاف التـى عقدت بجدة، 1404/3/20هـ حتــى1404/4/2هــ،83/12/24 حتــى1984/1/5م، المعهد الإسلامى للبحوث والتدريب البنك الإسلامى للتنمية.

7 برايس، روبرت برايس: **فضائح شركة إنرون: الجشع والغرور ونـهايـة شركة إنرون**، الطبعة الأولي 2002م، تعريب مروان أبو جيب، شركة الحوار الثقافي، بيروت لبنان، 2006يةالإسلامم.

8 تهـامي، عزالـدين فكـري تهـامي: **المـنـهج المحاسـبي الكمـي لتخطـيط ورقابة تشكيلة النشاط الاستثماري في المؤسسات الماليـة الإسلامية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة الأزهر، 1994م.

9 ـــــ: "دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات لمعالجة مشكلة الوكالة للملكية" **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة** – جامعة الأزهر، العدد الثالث، يوليو 2008م.

10 جمعة، على جمعة: "**دراسة عن الوقف**"، القاهرة، المركز العالمى للفكر الإسلامى، القاهرة.

11 حماد، طارق عبدالعال حماد: **حوكمة الشركات: شركات قطاع عام ومصارف، المفاهيم- المبادئ- التجارب**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2007م.

12 خلاف، عبد الوهاب خلاف: **أحكام الوقف على ما عليه العمل الآن بالمحاكم المصرية من مذهب الحنفية وقانون الوقف الجديد**، القاهرة، مطبعة النصر، 1365هـ-1946م.

13 الخياط، عبد العزيز الخياط: **الشركات فى الشريعة الإسلامية، والقانون الوضعى**، سلسلة الدراسات المصرفية والمالية الإسلامية (2) الأردن، المعهد العربى للدراسات المصرفية، 1988م.

14 الدردير، أبو البركات أحمد بن محمد أحمد العدوى الدردير: **الشرح الكبير**، مطبوع مع حاشية الدسوقى (بيروت، دار الفكر)، ج3، ص476.

15 الدسوقي، شمس الدين محمد بن عرفه الدسوقى: **حاشية الدسوقى على الشرح الكبير**، لأبى البركات سيدى أحمد الدردير، دار إحياء الكتب العربية، القاهرة.

16 شحاته، حسين شحاتة، جادو، محمد جادو: **دراسة عن القواعد المحاسبية والتنظيم المحاسبي للوقف الخيرى فى ضوء المعطيات**

الشرعية والعلمية، الكويت، مكتب تنمية الموارد الوقفية، بحث غير منشور، 1414هـ-1994م.

17 الطرابلسي، إبراهيم بن موسى بن أبى بكر الطرابلسى: **كتاب الإسعاف فى أحكام الأوقاف**، القاهرة مطبعة هندية 1320 هـ – 1902م.

18 علي، عبد الوهاب نصر علي، وشحاتة، شحاتة السيد شحاتة: **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات: في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2007م.

19 عمر، محمد عبد الحليم عمر: "تثمير ممتلكات الأوقاف" **دورة: إدارة واستثمار ممتلكات الأوقاف** المنعقدة فى مدينة الخرطوم بالسودان بتاريخ 28 ربيع الثانى- 3 جمادى الأولى 1429 هـ الموافق 4 – 8 مايو 2008م.

20 عمر، محمد عبد الحليم عمر: "الاستثمار في الوقف، وفي غلاته وريعه" بحث مقدم **لمجمع الفقه الإسلامي**، الدورة 15، مسقط 2003/3/6م.

21 عيسوي، أحمد عصام الدين السيد عيسوي: **دور البيانات المحاسبية في ترشيد تكاليف الوكالة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة – جامعة الأزهر، 1994م.

22 الغزالي، أبي حامد الغزالى: **إحياء علوم الدين**، مرجع سابق.

23 فوزي، سميحة فوزي: **حوكمة الشركات في مصر مقارنة بالأسواق الناشئة**، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003م.

24 الفيومي، أحمد بن محمد على المقري الفيومى: **المصباح المنير**، بيروت، المكتبة العلمية، بدون تاريخ.

25 الكاساني، علاء الدين أبي بكر بن مسعود الكاساني: **بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع**، الطبعة الثانية، دار الكتب العلمية، بيروت 1986م.

26 لطفي، أمين السيد أحمد لطفي: "حوكمة مهنة ومنشآت المحاسبة والمراجعة في ضوء متطلبات قانون Sarbanes-Oxley "، **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، كلية التجارة فرع بني سويف جامعة القاهرة، العدد الأول، مارس 2004م.

27 الماوردي، علي بن محمد بن حبيب الماوردي: **الأحكام السلطانية**، مطبعة مصطفى البابي الحلبي – القاهرة – ط2 – 1386هـ/1966م.

28 مركز المشروعات الدولية الخاصة: **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين** ، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003.

29 مصطفي، محمد عبده محمد مصطفي: "نموذج مقترح لقياس وتفسير تكلفة الوكالة للملكية في الشركات المصرية " ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة – جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير 2006م.

30 المطيري، عبيد بن سعد المطيري " Corporate Governance: هل تعيد الثقة في الشركات العامة " المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبة، السنة التاسعة، العدد الرابع والثلاثين، ربيع الآخر 1423 هـ– يونيو 2002م.

31 النووي، يحيى بن شرف النووي: **روضة الطالبين**، المكتب الإسلامي، دمشق، 1386هـ.

32 يلوبالك: **المسئولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال في بولندا** ، الإصلاح الاقتصادي اليوم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، أكتوبر 2000م.

33 اليمني، الحافظ العباس اليمني "الروض النضير" مطبعة السعادة، القاهرة 1349هـ.

34. Abu- Tabanjeh, Abdussalam Mahmoud, **Corporate Governance from the Islamic prospective: A comparative analysis with OECD principles**, Critical prospective on accounting,2008.
35. Armstrong, P., **Contradiction and Social dynamics in the capitalist agency relationship**, Accounting Organization Society, 16, 1991, pp. 1–25.
36. Becker, C., DeFond, M., Jiambalvo, J., and Subramanyam, K. R., **The effect of audit quality on earnings management**, Contemporary Accounting Research 15, 1998, 1–24.
37. BRT (The Business Roundtable), **Principles of Corporate Governance**, Available in www.brt.org, May, 2002.
38. Credit Lyonnais S.A. **online in www.clsa.com**, February 2002.
39. IIF (Institute of International Finance), **Policies of corporate governance and transparency in emerging markets**, February, 2002, Available in: www.iif.org.
40. OECD (Organization For Economic Cooperation and Development), **Principles of Corporate Governance**, online, www.oecd.Org. January 2004.

41. Shleifer, A., Vishny, R., "A Survey of Corporate Governance" **Journal of Finance**, 52, June 1997, pp.737–783.
42. Sloan Richard G., "Financial accounting and corporate Governance: a discussion" **Journal of Accounting and Economics,** 32, 2001, 335–347.